

S'engager pour engager

Dynamique professionnelle des communicateurs internes

Vincent Brulois, Enseignant - Chercheur,
Université Paris 13 - LabSIC,
brulois@univ-paris13.fr

Résumé

Tous les ans, nombre d'entreprises lancent leur enquête d'engagement et les communicateurs internes sont sommés d'interroger des salariés, confrontés à des questions de sens. Partant du propos qu'« il faut s'engager pour engager », selon les mots d'un praticien, quelle sorte de professionnel engagé est ce praticien ? Celui-ci ne peut-il exercer son métier sans un investissement personnel fort ? De quoi est alors fait cet engagement ? Dans quelle mesure cet engagement influence-t-il la façon d'exercer son métier ? Telle est l'intrigue proposée et trois éclairages nous seront utiles pour la résoudre : sur l'engagement, sur la posture du praticien dans l'organisation, sur la dynamique de sa trajectoire professionnelle. Nous verrons que, engager demande de s'expliquer, de dialoguer, voire de se disputer autour du travail et de son organisation. La dimension communicationnelle du travail apparaît ainsi comme une évidence.

Mots-clés : communication ; engagement ; dynamique professionnelle ; identité de métier ; formation.

Abstract

Every year, companies launch their commitment survey and internal communicators are asked, as a matter of priority, to interview employees, who are confronted with questions of meaning. Starting from the premise that, in the words of a practitioner, “one must commit oneself to engage others”, we explore the nature of this commitment. Can the practitioner exercise his job without strong personal investment? What is the basis for his commitment? How does this commitment influence the way he does his job? To answer these questions, we will seek to clarify the nature of the practitioner's commitment, his role within the organization and the dynamics of his career path. We will see that, in order to engage others, internal communicators have to explain, to exchange ideas, to enter into a dialogue and even to argue about the work and its organization and the relations between individual employees. The communication dimension of his work thus seems obvious.

Keywords: communication; commitment; professional dynamic; professional identity; cultural background.

Les praticiens appellent cela un marronnier. Tous les ans, nombre d'entreprises lancent leur enquête d'engagement. Toute affaire cessante, les communicateurs internes sont alors sommés d'interroger les salariés sur cette thématique et d'orchestrer le questionnaire qui fera remonter moins leur avis, leur état d'âme, voire leur opinion, que des chiffres présentés sous forme de pourcentages. L'enquête est alors menée à bien, puis le verdict tombe sous la forme d'un ultime pourcentage qui indique la tendance : l'engagement des salariés¹ est meilleur que l'année d'avant, ou pas... Il faut alors s'en féliciter ou essayer de corriger la tendance par un plan d'action qui a généralement pour objectif de remotiver, de réimpliquer, bref de *réengager* des salariés qu'on croyait pourtant déjà collaborateurs investis.

Partant du propos qu'il faut « *s'engager pour engager*² », quelle sorte de professionnel engagé est le communicateur interne ? Celui-ci ne peut-il exercer son métier sans un investissement personnel fort ? Si la réponse est positive, de quoi est alors fait cet engagement ? Qu'est-ce que cela nous apprend de son identité de métier actuelle, mais aussi de sa trajectoire professionnelle, voire de sa trajectoire personnelle ? Dans quelle mesure ces éléments jouent-ils dans cet engagement et dans la façon d'exercer le métier de communicateur ? Telle est l'intrigue proposée dans le cadre de cet article. Elle s'inscrit en cela dans la thématique de ce numéro et de son dossier qui nous invite à interroger les trajectoires professionnelles en communication pour en relever notamment les atypies, les hybridités ou les temporalités. Afin de la résoudre, nous passerons par trois éclairages : sur l'engagement d'abord, sur la posture du praticien dans l'organisation ensuite, sur la dynamique de sa trajectoire professionnelle enfin.

¹ Simplement, nous définirons ce terme dans ce cadre comme ce qui pousse ou ce qui incite un individu à faire son travail de façon plus ou moins zélée ou, en une formule, de bien faire son travail afin d'être bien (Clot, 2010). S'engager au travail est donc une manière d'y rechercher (trouver ?) du sens afin de construire son identité (Sainsaulieu, R. (2014). *L'Identité au travail* (4^e éd.). Paris, France : Sciences Po Les Presses). Au-delà, il s'agit d'une recherche de sens pour soi (se reconnaître), pour les autres (être reconnu) et avec les autres (*Sociologies pratiques*, 2(15), 2007).

² Ce verbatim sans indication d'auteur est tiré des entretiens que j'ai menés. Il en sera de même pour les suivants. Pour la plupart, ces entretiens de communicateurs (de niveau responsable, directeur ou directrice, de fonction communication interne ou communication) ont été menés en équipe par l'intermédiaire de l'Afci dans le cadre de différentes études. Une première vague a été menée à l'hiver 2009 (21 entretiens), une deuxième au printemps 2013 (32), une troisième à l'automne 2014 (22). D'autres, ont été menés par mes soins en fonction des occasions. Peu étaient centrés sur la thématique soulevée dans cette communication, mais tous contenaient des éléments pouvant la nourrir.

1. De l'engagement

Pour le premier point, il semble à présent admis que le communicateur interne soit à la peine (Brulois et Charpentier, 2013) dans une entreprise en tension (Segrestin et Hatchuel, 2012 ; Dupuy, 2011, 2015). Le changement est devenu continu dans des entreprises confrontées à des complexités de plus en plus fortes en provenance de leurs environnements multiples³. Afin de s'adapter, les entreprises se transforment. Elles adoptent de nouvelles stratégies, de nouvelles organisations, lesquelles se succèdent de plus en plus rapidement, tant et si bien que ces changements successifs se confondent avec un mouvement permanent qui mobilise l'ensemble des acteurs (Alter, 2000) et pose de redoutables questions, aux dirigeants comme aux salariés : aux premiers, quelle stratégie mener, quelle organisation adopter ? Aux seconds, quel sens donner au travail (Uhalde, 2013), comment bien faire son travail (Clot, 2010) ?

De fait, la question de l'engagement s'impose alors dans l'entreprise. À la recherche d'innovations afin de faire face à des environnements mouvants, incertains, voire contradictoires, l'entreprise n'a de choix que de s'adresser à ses salariés afin de se saisir de leur potentiel de créativité et de leur capacité de mobilisation ; en bref, de s'adresser à eux pour « *obtenir ce bon vouloir* » et cet engagement nécessaire pour atteindre l'efficacité recherchée (Crozier et Friedberg, 1977). Certes, le livre date du siècle dernier, mais il apparaît encore très utile aujourd'hui si l'on écoute bien les communicateurs : « *Un patron n'engage pas, à proprement parler, son collaborateur. C'est en fait ce dernier qui décidera si oui ou non il a envie de le faire. Il peut juste créer les conditions de l'engagement.* » Élément bien connu parmi d'autres, Michel Crozier et Erhardt Friedberg (1977) y notent par exemple que le salarié est un acteur et, de ce fait, « un agent autonome qui est capable de calcul et de manipulation, et qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires ». Trois idées importantes ressortent alors, qui peuvent nous aider à clarifier la compréhension de ce qu'est l'engagement.

L'autonomie d'abord : « Aucun individu n'accepte d'être traité totalement et uniquement comme moyen » ou comme une ressource humaine (Crozier et Friedberg, 1977). Au-delà, si l'entreprise se fixe à raison des objectifs et une stratégie pour les atteindre, chaque salarié peut avoir ses propres objectifs, lesquels ne sont pas nécessairement similaires à ceux de l'entreprise. En tout cas, il n'y a pas de raison de

³ Pour plus de précisions, voir L'Entreprise dans la société. Une question politique de Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée (2015). Cette complexité, à laquelle fait face l'entreprise, a des répercussions sur l'activité du communicateur, nombre de propos obtenus par entretien vont dans ce sens : « En fait, je suis tout le temps en multi-activité ! », « Le pouvoir du communicant n'est plus un pouvoir normatif de contrôle de l'information, mais un pouvoir d'accompagnement, d'ouverture, de mise en relation. », « Plus la situation économique et financière se dégrade, plus la nécessité de la communication interne s'impose. En ce moment, les rapports entre collègues se tendent profondément. On est face à une communauté humaine fébrile, inquiète. »

penser que ces objectifs individuels soient assimilables à ceux de l'entreprise. Deuxième idée : le salarié, en tant qu'acteur, jouit d'une liberté relative ; relative, car il agit en milieu contraint (une entreprise). Son autonomie est donc soumise aux règles de fonctionnement du milieu dans lequel il travaille. Il n'en reste pas moins qu'il peut toujours se ménager une part d'initiative, qu'il possède une certaine liberté d'action conforme aux règles de l'organisation et en fonction des interdépendances et des interactions qui le lient aux autres. « *Le pouvoir d'agir librement dans sa zone de compétence et de responsabilité*, remarque un communicateur, *est un facteur clé de l'engagement* ». Enfin, il possède une rationalité limitée, nécessairement limitée par les ressources dont il dispose et qu'il peut mobiliser dans une situation donnée. En outre, remarquent les Crozier et Friedberg (1977), sa stratégie n'est en aucun cas réductible qu'à la seule recherche de ce qui est le meilleur pour lui. Autrement dit, il est capable de s'engager, de façon individuelle ou altruiste, s'il le veut bien !

En résumé, le salarié agit dans un système – l'entreprise – avec d'autres – ses collègues, sa hiérarchie. Dans ce sens, l'organisation qui est la sienne ne peut être qu'un « construit social », c'est-à-dire un champ de coopérations, d'interdépendance entre des acteurs ayant des intérêts propres (Crozier et Friedberg, 1977). Ces intérêts peuvent se ressembler ou se rejoindre (de temps à autre), mais ils ont toutes les chances d'être différents (voire contradictoires) la plupart du temps. Aux yeux des auteurs, l'organisation est un ensemble de « jeux structurés » pour le meilleur comme pour le pire. Univers de coopérations, l'organisation est aussi un univers de négociations : le « royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage et du calcul » (Crozier et Friedberg, 1977). C'est un univers à la fois complexe et conflictuel, « rien d'autre qu'un univers de conflits » (Crozier et Friedberg, 1977). Au quotidien, le fonctionnement de l'entreprise est donc le résultat de ces conflits d'intérêts, lesquels sont « la rançon qu'une organisation doit payer pour exister, et la condition même de sa capacité à mobiliser les contributions de ses membres et à obtenir ce bon vouloir sans lequel elle ne peut fonctionner convenablement » (Crozier et Friedberg, 1977). Dans cette vision conflictuelle, on retrouve donc bien l'importance du *bon vouloir* des individus.

A priori, cela complique cet engagement des salariés que recherchent de nombreuses entreprises. En effet, comment engager des individus qui ont tous des intérêts propres, qui ont plus de chances d'être divergents que convergents, entre eux comme avec les objectifs de l'entreprise ? Dominique Méda et Patricia Vendramin (2013) avancent une possibilité de réponse. Interrogeant l'évolution du rapport au travail aujourd'hui, à l'aide d'enquêtes longues menées dans plusieurs pays européens, elles identifient que la valeur *travail* est toujours importante pour une grande majorité de salariés. Les Français, de façon singulière, « font systématiquement partie de ceux qui déclarent le plus que le travail est important », exprimant même des « attentes immenses sur le travail » (Méda et Vendramin, 2013, p. 55). Bien sûr, il faut interpréter ces résultats avec justesse et recul ; mais ceux-ci

rejoignent la tendance à une exception ou une étrangeté française quant au rapport au travail⁴.

Parmi les indices explicatifs apportés par les auteurs, il en existe un qui peut nous intéresser : « la montée des attentes de réalisation de soi ». Par exemple, les Français sont beaucoup plus nombreux que d'autres à estimer que le développement de cette capacité à se réaliser passe par le travail. Celui-ci apparaît ainsi comme nécessaire pour pouvoir mener une existence normale, pour se développer et s'épanouir. Le travail occupe donc une place singulière en ce sens qu'il est porteur de beaucoup d'espoirs, qu'il est plus fréquemment qu'ailleurs un « investissement affectif » (Méda et Vendramin, 2013, p. 83). Les salariés français plébiscitent les notions d'accomplissement et de fierté, autrement dit plébiscitent des « attentes expressives à l'égard du travail, ou encore des attentes symboliques, subjectives, réflexives et sociales » (Méda et Vendramin, 2013, p. 86). Parmi ces attentes, trois éléments clés. Le premier concerne l'individu : le travail est vu comme « un type d'activité susceptible de permettre aux individus de se confronter, de se dépasser, de mesurer et d'améliorer leurs capacités » (Méda et Vendramin, 2013, p. 86). Le deuxième concerne le collectif et le contexte : le travail est considéré comme une activité permettant « de rencontrer les autres, d'œuvrer avec eux, de former des collectifs, de réaliser des choses avec les autres » (p. 87). Le troisième, enfin, concerne l'avenir : travailler, c'est « la possibilité d'imaginer une carrière, avec une progression et une accumulation dans le temps » (p. 87).

Bref, l'importance est donnée à la dimension relationnelle du travail, de laquelle émergent deux composantes : la relation expressive au travail et le besoin des individus d'appartenir à un collectif⁵ et de s'engager pour lui. Ce besoin se traduit par le sentiment de faire corps avec un groupe professionnel (clairement défini par la maîtrise d'un métier ou le partage d'un statut) ou, plus simplement, de faire partie de la petite équipe de collègues avec lesquels on travaille et partage au quotidien. En tout cas, ce qui semble privilégié par les salariés, c'est moins une appartenance à un collectif lointain – l'entreprise (trop grande, trop lointaine, car exerçant à l'échelle mondiale) – que l'appartenance à « ce petit réseau de personnes avec lesquelles des habitudes se sont nouées et qui constituent un des éléments centraux du lieu de travail et de l'ambiance de travail » (Méda et Vendramin, 2013, p. 89). Ce constat analytique des deux chercheuses rejoint le propos pratique d'un communicateur, pour qui « *l'engagement s'exprime d'abord vis-à-vis de l'équipe à laquelle on appartient, puis d'un projet, puis de l'entreprise* ».

⁴ Voir, notamment, Philippe d'Iribarne avec des travaux déjà anciens, *La Logique de l'honneur* (1989), ou plus récents, *L'Étrangeté française* (2006).

⁵ Cela renvoie à l'identité professionnelle de chacun : voir Renaud Sainsaulieu (2014) et Claude Dubar (1991).

Caractérisé par son envie de s'engager, le salarié éprouve aussi le besoin de coopérer au travail, surenchérit Norbert Alter (2009). En effet, la coopération ne s'explique ni par un intérêt économique, ni par un processus de management (qui favoriserait ou obligerait à la coopération), ni même par une quelconque culture de métier. La coopération repose largement sur la volonté de donner des individus, précise-t-il. Or donner permet d'échanger ; échanger permet d'exister en entreprise et, potentiellement, d'être reconnu et légitime : « *On est d'autant plus engagé qu'on est considéré comme un acteur à part entière* », remarque un communicateur. Coopérer est donc un moyen de créer des liens sociaux, eux-mêmes vecteurs d'informations, de services, de rites, de symboles et d'émotions. Il n'y a pas de coopération sans sentiment : « Les règles, pour être efficaces, supposent que les salariés les investissent de leur être, de leurs engagements affectifs et moraux réciproques, de leur conception et de leur expérience du rapport aux autres » (Alter, 2009, p. 10). L'auteur insiste donc, à son tour, sur la dimension affective des échanges et sur la dimension communicationnelle du travail.

Ainsi, si la coopération repose sur une rationalité, cette rationalité n'a rien d'économique. L'individu coopère moins pour optimiser son utilité personnelle ou améliorer sa situation personnelle que pour « aider les autres en prenant du temps à soi » (Alter, 2009). Ce sont bien des affinités personnelles qui sont au cœur de la coopération. Puisque coopérer, c'est échanger, les engagements affectifs et moraux, qui passent dans les échanges, structurent cette coopération. Coopérer n'est donc jamais neutre. L'individu se dévoile aux yeux des autres, comme les autres pour lui. Et c'est justement cette émotion transmise qui donne du sens à la relation. Il s'agit de rendre service – donner – sachant que ce service rendu oblige celui qui reçoit, à le rendre plus tard. Si le don n'est pas forcément rationnel, il n'est pas désintéressé. Un service donné attend un retour : au minimum, de la gratitude. S'il ne vient pas, la coopération ne peut perdurer. La coopération se construit donc sur des sentiments partagés, de l'empathie, de petits actes de gentillesse⁶. C'est ce partage d'émotions qui permet de signifier son appartenance à un groupe. Au final, la coopération repose donc sur la confiance envers des individus au sein d'un groupe ou d'un « petit réseau de personnes », comme l'écrivent Dominique Méda et Patricia Vendramin (2013, p. 89). Des règles implicites guident cette relation de confiance : un membre du groupe ne peut s'attribuer personnellement le capital de connaissance propre au groupe ; en outre, toute information qui circule au sein du groupe ne doit pas en sortir ; enfin, un individu accepté par les membres du groupe doit apporter au groupe, en échange, ces propres informations ou compétences. Ces règles caractérisent la loyauté attendue des individus envers les autres membres du groupe. Bien sûr, qui dit loyauté⁷

⁶ Voir Petit éloge de la gentillesse d'Emmanuel Jaffelin (2011).

⁷ Voir Défection et prise de parole d'Albert O. Hirschmann (1970).

dit aussi trahison, car l'entreprise reste, comme nous l'avons rappelé, « le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage et du calcul » (Crozier et Friedberg, 1977).

Résumons. Avec Norbert Alter, nous avons vu que, sauf exception, les salariés ont la volonté de coopérer et de donner ; autrement dit, « *leur engagement est fort* » estime un praticien, naturellement fort. Avec Dominique Méda et Patricia Vendramin, nous avons vu que ce même salarié exprime un fort attachement au travail. Avec Michel Crozier et Erhard Friedberg, nous avons vu qu'il est capable de s'engager pour les autres, s'il le veut bien, le fameux *bon vouloir* de l'individu acteur. Dans ces conditions, l'engagement des salariés devrait être simple, le travail des communicateurs devrait être facilité et sa posture, légitimée. Pourtant, ce n'est pas le cas !

2. Posture du communicateur

Sur un plan général, le communicateur est censé tenir un rôle de *porteur de sens*. Exerçant une fonction plurielle⁸, son rôle est aussi d'éviter le grand écart entre l'image projetée par l'entreprise et la réalité de l'activité en interne, sachant que cet écart est potentiellement source de distance, de désengagement des salariés et de défiance de leur part quant à la parole portée par l'entreprise. C'est pourquoi « *la communication commence avec la compréhension des logiques des autres* » et le communicateur doit avoir « *la constance de l'écoute et de l'attention* ». Ses missions sont donc de traduire les attentes des uns dans le vocabulaire des autres, de comprendre les métiers et les situations de travail, d'identifier et de partager les valeurs collectives, de maintenir le sens du travail en reliant les acteurs plus qu'en relayant l'information : « *La communication interne est un processus progressif qui se coconstruit avec les collaborateurs* ». La difficulté est que sa position le tient souvent éloigné de la scène du travail, loin du *social*, quand son rôle pourrait y être fort utile en relation avec le manager de proximité, lequel est débordé par ses activités informationnelles (*reporting*) au détriment de ses activités communicationnelles (relation avec son équipe)⁹.

Le communicateur exerce ainsi une activité charnière, car il pratique un métier qui demande d'adopter une position d'entre-deux, d'être à la fois attaché à et détaché de

⁸ Dans un de ses baromètres, l'Association française de communication interne (Afc) définissait l'activité du responsable de communication interne autour de cinq actions structurantes : informer, conseiller (les managers), manager (son équipe), écouter (le corps social), relier (les salariés ou créer une dynamique collective) (2012).

⁹ Voir : Brulois et Charpentier (2013) ou encore Dupuy (2011). Ou voir l'article de Mathieu Detchessahar : « Santé au travail : quand le management n'est pas le problème, mais la solution » (2011).

l'entreprise. Il lui incombe, en tout cas, la mission de favoriser l'engagement des salariés, ce qui l'engage professionnellement et personnellement au prix d'un investissement corps et âme au quotidien : ce métier est « *un sacerdoce* », « *assez ingrat* », c'est un métier dans lequel, « *du matin au soir, il faut donner de l'énergie* », un métier où l'on est « *au four et au moulin en permanence* ». Qui plus est, si la compréhension et l'utilité du travail de communication interne sont reconnues aujourd'hui, elles sont toujours en construction : « *Si on n'y prenait pas garde, on pourrait ne s'occuper que des guirlandes à la sortie de l'ascenseur...* ». Salarié parmi les autres, il n'exerce pas un métier comme les autres. Il occupe un poste usant, qui engage et réinterroge ce qu'il est, ni trop près ni trop loin de la direction comme du terrain, mais résolument dans l'action¹⁰, surtout pas « *en retrait* » car cela le délégitime. Malgré le sentiment d'exercer un métier « *utile* », sa posture demeure incertaine et son identité de métier reste « *fragile* », nécessitant à la fois proximité et distance avec les acteurs.

Pourtant, ce constat n'empêche ni la fonction Communication de s'intégrer dans le jeu organisationnel ni les praticiens de s'investir avec habileté en se saisissant des zones de flous de l'organisation – ou « zones d'incertitude », en s'inscrivant et en remodelant le « système d'actions concret » (Crozier et Friedberg 1977)¹¹. Cet investissement est tout à la fois professionnel et personnel, tout en « contorsion » (Dupouy, Fenot et Fukuhara, 2015), d'autant que la fonction Communication fait face à des tensions.

Tensions entre l'interne et l'externe, d'une part, car « *[c]'est aux communicants que revient le rôle d'être les cinq sens de l'entreprise, à l'écoute de l'interne et de l'externe* ». Leur rôle est certes de dire et d'informer, mais aussi d'écouter et de comprendre en veillant à ne pas créer de rupture entre communication interne et communication externe : « *Il faut que l'information soit claire, que la communication soit sincère. [...] Ce n'est pas simple.* » Tensions verticales et horizontales, d'autre part, car au titre des premières, le communicateur n'a pas la même vision de la situation en exerçant au siège ou sur un site opérationnel ; pourtant, « *quand on est responsable de communication interne, on doit savoir ce qu'il se passe dans l'entreprise. Il faut se déplacer sur les sites pour comprendre les problèmes.* » Au titre des secondes, le communicateur regrette d'être débordé par ses activités informationnelles au détriment de ses activités analytiques : « *La difficulté est surtout de collecter l'information. J'y passe un temps fou !* » Si l'information est utile et nécessaire, informer ne suffit pas. Le travail du communicateur est aussi de consacrer assez de temps à l'analyse de l'information afin de « *comprendre comment on peut*

¹⁰ Le métier est associé, « en premier lieu, à un savoir pratique se construisant dans l'action », remarquent Florence Osty et Geneviève Dahan-Seltzer (2006, p. 96).

¹¹ Pour exemple, voir le n° 30 de la revue Sociologies pratiques (2015) pour un usage pratique que fait un communicateur de ce système d'action concret (p. 63-72).

mettre en mouvement des enracinements collectifs ». Il s'agit donc de décoder le(s) contexte(s) : les acteurs et leur métier, l'organisation et les interactions, les transformations et leurs enjeux. Il s'agit de comprendre un écosystème pour travailler sur la dynamique sociale de l'entreprise, pour permettre aux salariés de « *s'ouvrir [...]* *aux autres missions, aux autres métiers et aux autres collaborateurs* », pour casser les silos et aider les managers à travailler ensemble et, de façon générale, pour « *penser collectif* » et favoriser l'engagement collectif.

Le travail en communication interne devrait être facilité par la volonté de donner des salariés, d'autant plus que les entreprises recherchent moins aujourd'hui « la capacité du salarié de se subordonner [dans le cadre d'un contrat de travail] et d'être discipliné, que la capacité d'être engagé », comme le constate le Haut-commissaire à l'engagement civique (Blanc, 2016, p. 25). Engager demande toutefois de s'expliquer, d'échanger, de discuter, de dialoguer, voire de se disputer autour du travail, de son organisation, du fonctionnement des équipes, des relations entre individus. Au fond, les salariés ne souffrent pas tant du travail lui-même que de ne pouvoir en discuter¹². Par ailleurs, ils souhaitent s'engager, ils ont la volonté de donner pour peu qu'on leur laisse la possibilité d'échanger pour coopérer. Nombre de communicateurs l'ont compris, affirmant qu'il est « *plus important de créer des espaces d'expression que de donner des messages* », qu'il faut « *créer le lien plutôt que le décréter* ». Le contexte semble évoluer dans ce sens si l'on en juge par la proposition de l'Accord national interprofessionnel de 2013 d'encourager et de favoriser l'expression des salariés sur leur travail¹³.

C'est là une belle idée dont la mise en œuvre reste toutefois complexe. C'est que la dynamique de changements perpétuels, dans laquelle sont engagées les entreprises, bouleverse ces processus de dons des salariés. Ce mouvement permanent favorise l'« incomplétude des règles » (Alter, 2009) : il est impossible de tout prévoir et, pourtant, il est de plus en plus important de s'adapter. Et l'adaptation, c'est ce qui n'est pas prévu, ce qui n'est pas intégré dans le fonctionnement. L'adaptation de l'entreprise nécessite donc de recourir aux contributions des individus et de favoriser leur coopération. Or si dans les faits les entreprises tirent parti de ces comportements, qui viennent pallier les insuffisances de leur organisation, les directions ne reconnaissent pas suffisamment ces pratiques de dons et d'échanges : « Ce qu'on appelle l'engagement passe par la reconnaissance ». Elles « ne les célèbrent pas » (Alter, 2009), parce que les processus de management ne prévoient pas, en fin de

¹² Intervention du sociologue Pascal Ughetto lors du colloque de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), Rendons le travail parlant !, dans le cadre de la Semaine pour la Qualité de vie au travail (Paris, 15 juin 2015) : « Les salariés souffrent moins des exigences du travail que de ne pouvoir en parler ».

¹³ Article 12 du Titre V de l'Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail (Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, 2013).

compte, ce genre de pratiques de coopération, de dons, d'échanges des individus pour pouvoir bien faire leur travail. Donner, c'est donc déroger à la règle : « Le management par l'amont interdit de donner. Les pratiques de don prennent en effet du temps. [...] [E]lles ne participent pas directement de l'efficacité puisqu'elles ne contribuent pas explicitement à atteindre un objectif bien défini. » (Alter, 2009, p. 152.) Ces propos, certes définitifs, énoncent bien, en revanche, qu'un tel type de management favorise la mise en place d'une organisation portée sur la qualité des structures plutôt que sur la nature des relations sociales, « les biens plutôt que des liens » (Alter, 2009). De fait, de telles pratiques de management vont à l'encontre du travail du communicateur, qui cherche, lui, à construire du lien.

Bien sûr, d'autres entreprises sont confrontées à des situations où l'activité exige une forte implication des salariés. Elles adoptent alors un management par l'aval dans lequel la priorité est donnée au terrain, aux équipes opérationnelles et aux individus. Leur ingéniosité est recherchée, on fait appel à leur responsabilité, on recherche l'innovation, on favorise leur prise d'initiatives et, pour cela, on leur donne plus d'autonomie et de pouvoir d'agir : il est attendu du salarié « qu'il soit capable de se mobiliser sur un projet » ; en retour, celui-ci « attend de l'entreprise un plus grand respect de sa liberté » (Blanc, 2016, p. 25). Dans ce sens, travailler, c'est coopérer, et la coopération est autorisée et favorisée, car nécessaire, seule issue face au mouvement permanent. Mais plus ces changements sont fréquents, plus il est demandé aux individus, plus les réseaux constitués sont érodés, déstructurés ou à restructurer en permanence du fait de réorganisations, du départ de certains salariés, de l'arrivée de nouveaux. Pas facile de développer de la coopération dans ces conditions, pas facile de faire vivre ce « cycle du don » (Alter, 2009). En effet, pourquoi donner quand on est de moins en moins sûr de celui à qui l'on donne, quand on est de moins en moins certain qu'il vous le rendra parce qu'il ne sera peut-être plus à son poste ? Cette incertitude incite les salariés à limiter leur investissement en entreprise, à compter de plus en plus leur engagement. Selon leur situation (objective) et leur appréciation de leur situation (subjective), selon leur identité professionnelle et leur trajectoire sociale, ils continuent à donner, malgré tout, ou veillent à l'équilibre des comptes, ils donnent à l'entreprise, de façon générale, ou limitent leurs échanges à un petit nombre d'individus : leur service, leur bureau, leur *petit réseau*.

D'une raison à l'autre, il en ressort que les conditions à l'engagement des salariés sont multiples et difficiles à mettre en œuvre, rendant complexe le travail du communicateur : « Un individu engagé veut aujourd'hui que son autonomie soit reconnue. Ce qui ne va pas de soi dans l'entreprise. » (Blanc, 2016, p. 26.) En outre, l'entreprise est de moins en moins une « communauté organique, comme autrefois », car composée de plus en plus de « différentes communautés d'action » en interaction, en conversation voire en opposition (Blanc, 2016, p. 26). Dans ces conditions, comment articuler ces communautés ? Comment faire comprendre qu'il faut penser au-delà des silos pour faire collectif ? Comment penser une « stratégie

conversationnelle digitale » ? Telles sont les questions qui se posent au communicateur. Il n'existe pas de réponse immédiate ou de solution miracle. Cela demande du travail et de la patience, c'est « *le fruit d'une somme d'actions, pas d'un événement isolé* » constate un praticien. La communication interne, « *c'est comme en médecine chinoise, il faut la pratiquer de manière préventive. J'investis pour que l'organisation se porte bien* », surenchérit un autre. Il s'agit de combiner actions courtes et actions longues : « *On ne peut pas uniquement travailler sur le long terme. Les actions de court terme doivent être des accélérateurs successifs d'un processus de long terme* ». Mais enserrée dans des changements permanents, quelle entreprise maîtrise aujourd'hui son long terme ? Dans ce sens, l'engagement des salariés ne peut-il être autre que de courte durée, fluctuant à l'aune de ces changements et des promesses non tenues qui les accompagnent ? Dans quelle mesure, alors, le communicateur, tel Sysiphe, n'est-il pas contraint de s'engager, encore et toujours, pour engager les salariés ?

3. Implication professionnelle et personnelle

Sans surprise, nombre de propos de communicateurs font référence à cette nécessaire implication, à cet engagement corps et âme. Cette implication est professionnelle d'une part : « *Je maîtrise assez peu mon agenda* », « *Je saute du coq à l'âne en permanence* », « *C'est un métier chronophage* ». La plupart d'entre eux ont bien conscience que leur posture a changé, d'un statut d'émetteur à celui, plus juste mais plus complexe, de « *facilitateur* », de « *connecteur* », voire de « *chef d'orchestre* ». Pourtant, leurs propos trahissent une réalité qui leur confère bien plus un rôle d'homme-orchestre, « *usant* » et « *pas durable* », d'autant que cette implication professionnelle intense renvoie, d'autre part, à une implication personnelle forte : « *Il faut être en veille permanente, cela demande un investissement personnel énorme, une hygiène de vie infernale* », « *Je suis beaucoup en réunion et itinérante [...]. Mes dossiers, je les traite le soir, tranquillement à la maison, au calme, quand les enfants sont couchés.* » S'engager demande ainsi « *un niveau d'implication personnelle qui transforme le moindre frottement en souffrance* ». L'engagement peut être douloureux : « *Il faut de la résilience, de la pugnacité. C'est bien plus dur que tout ce que j'imaginai.* », « *C'est un métier où l'on brûle de l'intérieur* », « *Je me sens seule, c'est inimaginable* »...

De façon paradoxale, plus le rythme s'accélère, plus la prise de distance du communicateur avec son activité et son milieu de travail devient nécessaire. Si le fonctionnement de l'organisation produit de l'urgence et si le développement du numérique permet l'immédiateté, le praticien cherche à résister à la tyrannie de l'immédiateté et à la dictature du court. Il doit allier la réactivité à la prise de distance, il doit s'inscrire dans le temps court – le présent – et s'en extraire pour penser le temps long. Il a besoin tout à la fois d'être dans l'émotion et la réaction et de se ménager des

« oasis de décélération » (Rosa, 2010) propices à la réflexion, la compréhension et l'action, comprendre la « *logique des autres* » tout en affirmant ses positions : « *Il ne faut pas avoir peur des conflits. Il ne faut pas chercher absolument à ce qu'on vous aime.* » Le communicateur recherche ainsi une posture en équilibre sur les temps (de l'entreprise) et sur les intérêts (des communautés), sans s'oublier et savoir faire valoir son sens critique : « *Il faut savoir dire non* », « *On doit s'autoriser une expression libre* ». En une formule, le communicateur est « *impliqué mais détaché* », tout en exprimant un fort attachement à son entreprise et des attentes expressives à l'égard de son travail : « *La difficulté, c'est qu'on aime notre boulot, on incarne la boîte, on a un lien affectif fort avec ce qu'on fait* ». Une position pour le moins schizophrénique : « *C'est douloureux* »...

Plus « *porteur de sens* » que passeur de sens finalement, le communicateur assume un engagement qui repose sur des valeurs personnelles et une éthique professionnelle : « *Quand je pense que les choses ont du sens, je trouve les mots pour les porter et convaincre. C'est accolé à une éthique extrêmement forte. Mais quand je ne n'y crois pas, je ne peux pas faire.* » Assurément, il prend un risque en y mettant de lui-même. Il lui faut discerner les « *signaux faibles* », apprécier les choses, faire preuve d'une « *compréhension intuitive* » des situations (issue de son expérience et de son analyse) tout en l'étayant d'éléments tangibles (basés sur des sondages, enquêtes ou baromètres). Il lui faut donc gagner la confiance des autres et agir avec courage : une gageure à une époque où les salariés cherchent à prendre l'entreprise au piège de ses communications antérieures. Cette situation inquiétante pour les entreprises caractérise un dysfonctionnement actuel majeur. Paradoxe de ce constat : alors même que tout est fait pour responsabiliser l'individu, pour qu'il affirme son autonomie tout en répondant à la demande d'engagement de l'entreprise, celui-ci remet en cause la parole de l'institution en même temps qu'il dépend, dans son travail, de plus en plus étroitement des autres. Il lui faut accorder sa confiance tout en étant digne de confiance, dans une relation de dépendance réciproque.

Mais la confiance ne se décrète pas, elle se gagne. En entreprise, rassurer n'est plus suffisant, il s'agit d'aider les salariés à « *construire un environnement de travail moins incertain, plus prévisible, qui permette de se fier un peu plus à l'autre* » (Dupuy, 2011). Cela passe forcément par l'instauration de règles du jeu auxquelles tout le monde adhère, car reposant sur une définition claire « *de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas* » (Dupuy, 2011). S'esquisse alors le portrait d'un dirigeant qui ne serait pas là pour donner du sens, mais pour faire émerger des règles communes. Il en serait « *d'autant plus fort qu'il [ferait] confiance et il [ferait] d'autant plus confiance qu'il [serait] fort* » (Dupuy, 2011). Le sens apparaît comme problème seulement lorsque les relations d'échange et de négociation à propos du changement s'estompent. Sans *discute* ni *dispute*, chacun est renvoyé à produire du sens pour soi, car l'« *espace institutionnel du changement [...], socialement inhabité et maladroitement comblé par des kyrielles d'outils et de spécialistes* », devient dénué de toute signification (Uhalde,

2010). Restaurer des médiations, des lieux et des moments d'information, d'échange, de dialogue, de débat, de conversation, penser l'avenir en le reliant aux cultures collectives présentes et issues du passé, tels peuvent être des scénarios possibles pour retrouver confiance, envers soi et envers les autres.

S'esquissent aussi des pratiques de communication en évolution. Elles contribuent à adopter des formes renouvelées de dialogue en interne, à abandonner la *com'* (façonner une image) au profit de la communication (construire du social) (voir Brulois et Charpentier, 2013), à réaffirmer notamment que la communication interne n'est pas de la communication externe *en plus petit* : la seconde sert à « afficher » l'entreprise et la marque, la première sert à la construction sociale de l'entreprise. S'esquisse enfin une autre professionnalité pour le communicateur : « *Mon métier consiste à créer les conditions d'explication et de dialogue [autour de la stratégie définie par la direction] en m'assurant que l'on ne soit pas déconnecté des attentes des salariés* ». Il s'agit de passer d'une gestion des messages et de l'image (qui tend à imposer aux uns des idées produites par d'autres) à une gestion des relations (qui vise à créer une capacité de fonctionnement collectif) : « *Quand on fait de la communication interne, on parle des gens et on parle aux gens.* »

Deux pistes d'action apparaissent, dont certains se sont déjà emparés : s'intéresser au travail et plonger dans les situations vécues par les salariés ; travailler la relation avec les managers. Bref, il s'agit d'améliorer les dynamiques communicationnelles autour du travail, de réinstaurer des espaces d'échange, de discussion, de confrontation sur le travail. Créer un environnement adéquat de travail est une chose, encourager la prise de parole des individus, au risque de la critique, en est une autre. Nous l'avons déjà signalé auparavant, l'Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail donne un cadre à ces actions. Son article 12, notamment, précise,

Si l'organisation du travail est de la seule responsabilité de l'employeur, la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail. À cette fin, les entreprises développeront des initiatives [...], favorisant l'expression directe des salariés sur leur travail. [...] Ces échanges doivent contribuer à créer des relations empreintes de plus de bienveillance et à développer un climat de confiance réciproque (Ministère du Travail, 2013, p. 31).

En filigrane, le communicateur est poussé à penser différemment pour pouvoir agir autrement : « Aujourd'hui, le rôle de la communication interne est [de] rétablir la confiance, respecter les collaborateurs. [...] On a perdu une part de leur confiance ces dernières années. »

Gagner la confiance donc. Mais la confiance implique le courage : « Je suis identifiée comme la personne qui a le courage, qui ose. Pour cela, j'ai la confiance de

mon équipe, des agents et même de la direction. Cette confiance s'auto-nourrit. Mais on est exposé. » Ainsi, courage comme confiance ne sont pas sans danger. La confiance est un « pari sur l'humain », et « l'être humain peut trahir » (Marzano, 2010). Nécessaire mais dangereuse, en un mot, complexe, la confiance renvoie donc au courage défini comme « une force motrice, une vertu opérationnelle, qui met en mouvement » (Fleury, 2010). Le courage est ainsi une vertu individuelle. Certains communicateurs ont bien conscience de l'importance de cette vertu : « Il faut savoir résister aux pressions, savoir faire preuve de persuasion, savoir dire non, être courageux pour affronter ses responsables », affirme l'un d'eux. Le courageux est « celui qui ne délègue pas à d'autres le soin de faire ce qu'il y a à faire », il « représente un état de résistance : la capacité de dire non ! », écrit en écho Cynthia Fleury (2010). Cette vertu individuelle est d'autant plus importante qu'elle permet de gagner la confiance des autres et de mettre en mouvement.

Pour la philosophe, le langage du courage prend alors deux formes. Il s'agit d'une part de « dire vrai », c'est-à-dire aller à l'opposé de ceux « qui adaptent et varient leur propos en fonction de leur auditoire, en ne les indexant à aucune vérité, si ce n'est celle de l'instant et de la cible [...] à séduire » (Fleury, 2010, p. 154). Dire vrai, c'est donc être courageux et faire preuve de sens critique : « C'est beau l'enthousiasme, mais pour faire ce boulot, il faut un vrai sens critique, dire aux dirigeants quand ça déconne et ce qu'on a à apporter ». Un changement, par exemple, peut être source d'un malaise social. Or ce malaise peut venir de changements mal conçus. Il faut donc « remonter à la source » et « expliquer aux états-majors qu'un changement bien conçu n'est pas forcément un changement bien compris par le terrain, parce qu'il se heurte aux valeurs identitaires des salariés ». Sans être une « fonction dure de l'entreprise », la communication interne n'en est pas moins au cœur de la production de sens : « Souvent, [ce qui est en cause] ce sont les décisions qui ne font pas sens. Chacune d'entre elles délégitime l'encadrement... En fait, ce que renvoie la base, c'est le non-sens ! » Au-delà de savoir dire non ou de dire vrai, être courageux pour un communicateur, c'est alors essayer de construire des zones de conciliation ou des espaces de négociation entre les salariés, les managers et les dirigeants.

Une certaine « éthique de la discussion » apparaît alors comme un horizon fondamental structurant le travail du communicateur (Fleury, 2010). Les salariés sont à la recherche de sens et de cohérence, avons-nous déjà noté : « Si je suis engagé pour une cause, au nom de certaines valeurs, dans la vie civile, je tiens à retrouver les mêmes valeurs dans l'entreprise » (Blanc, 2016, p. 26). Ils ressentent un besoin « proprement éthique » (Blanc, 2016). Aujourd'hui, la communication « doit produire des messages sur l'entreprise qui rencontrent [sic] les attentes sociétales et les attentes du personnel », remarque en écho un praticien. Dans ce contexte, c'est bien au communicateur que revient la tâche de coconstruire cette discussion avec les salariés, avec ceux qui, de toute façon, se reconnaissent acteur (comme nous l'avons vu avec Crozier et Friedberg), avec ceux qui sont dans une relation expressive à l'égard du

travail et qui ont besoin d'appartenir à un collectif et de s'engager pour lui (comme l'ont identifié Méda et Vendramin), avec ceux qui ne peuvent pas s'empêcher de coopérer, de donner pour exister en entreprise (comme l'a remarqué Alter).

La communication interne est fondamentalement humaine, c'est une production sociale bien plus qu'une production technique. Il faut d'autant moins l'oublier devant la surcharge d'informations et le sentiment d'urgence permanente qui prévalent souvent en entreprise. La dynamique professionnelle du communicateur est de favoriser les liens du sens entre les individus et entre les communautés, d'organiser leurs conversations afin de donner à l'entreprise une épaisseur culturelle : faire entreprise comme on fait société. Dans l'ensemble, il apparaît que les salariés souhaitent s'impliquer. La question qui se pose n'est donc pas de convaincre, mais de redéfinir avec eux les termes d'un nouvel agir qui rende les changements de l'entreprise acceptables par tous. Sacré programme pour le communicateur !

4. Conclusion

À travers cette réflexion et les propos des communicateurs, l'articulation des pluralités culturelles et sociales semble essentielle aujourd'hui dans les entreprises. Il ne peut y avoir de réponse à l'engagement que si le lien social existe, et le lien social ne peut exister sans des lieux et des moments d'expression, de dialogue, de débat, de conversation et de confrontation. L'important, pour une entreprise, n'est pas tant de *faire adhérer* à des valeurs que de *faire vivre* des individus ensemble en faisant coexister leurs différences et leurs spécificités. Apparaît alors une tension entre deux tendances : il y a nécessité d'emmener la communication interne vers les enjeux stratégiques de l'entreprise alors même qu'une telle réflexion globale « *a du mal à émerger face à la tendance à l'hyperspécialisation* ». Le risque, en tout cas, « *est de faire de l'image, de la marque, de la visibilité, sans envergure stratégique* ». Pour l'éviter, il n'y a pas d'autre choix que de s'attacher à « *connaître la structure, l'organisation, la culture, les valeurs de l'entreprise et des hommes* ». Dans ce cadre, le rôle du communicateur est de comprendre un « *écosystème* », c'est-à-dire les acteurs et leur métier, l'organisation et ses interactions, les transformations et leurs enjeux. S'il utilise toute la palette des outils à sa disposition, il se tourne aussi, assez souvent finalement, vers la sociologie pour forger son analyse du contexte. « *La nature fondamentalement transdisciplinaire ou pluridisciplinaire de la communication appelle des professionnels aux compétences multiples* », comme le rappelle justement l'appel à articles.

En cherchant à se donner les moyens de l'analyse et du choix, au quotidien, dans son activité professionnelle, le praticien cherche ce faisant à asseoir son identité de métier. Cela nous conduit à deux questions conclusives. D'une part, et du fait de la singularité de sa fonction en entreprise, le communicateur doit-il accepter d'être différent (atypique) dans l'entreprise et apprendre à utiliser la force de cette

différence¹⁴ ? D'autre part, si la sociologie est une discipline à laquelle des communicateurs disent parfois se référer, les sciences de l'information et de la communication leur sont inconnues ou presque. Or la sociologie a cela d'extraordinaire que « les diplômés n'exercent pas [...] leur spécialité et ne se considèrent pas comme professionnels de la discipline qu'ils ont étudiée », remarque Claude Dubar (2015, p. 95). Doit-on remarquer, à notre tour, que la communication a cela d'extraordinaire que des praticiens se considèrent comme professionnels sans connaître la discipline, qui porte le même nom, et enseignée dans des masters pourtant professionnels¹⁵ ? Si un « modèle professionnel » suppose un double ancrage : « dans une discipline renvoyant à l'université et dans un milieu comportant des acteurs convertis à la légitimité de ces savoirs et à leur applicabilité sur leur terrain », quel(s) modèle(s) professionnel(s) prévaut (prévalent) en communication (Dubar, 2015, p. 114) ?

¹⁴ Avec cette formule, je reprends à mon compte le titre du livre de Norbert Alter : *La Force de la différence* (2012).

¹⁵ Tout au moins en France, mais la discussion reste ouverte pour la Belgique et le Québec.

Bibliographie

- Alter, N. (2000). *L'Innovation ordinaire* (2^e éd. 2003). Paris, France : Presses universitaires de France.
- Alter, N. (2009). *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris, France : La Découverte.
- Blanc, Y. (2016). L'engagement, un nouveau rapport social (entretien avec...). *Les Cahiers de la communication interne*, (39), 24-26.
- Brulois, V. et Charpentier, J.-M. (2013). *Refonder la communication en entreprise : de l'image au social*. Limoges, France : Fyp.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2015). *L'Entreprise dans la société. Une question politique*. Paris, France : La Découverte.
- Clot, Y. (2010). *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris, France : La Découverte.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le système* (éd. 1981). Paris, France : Seuil.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail : quand le management n'est pas le problème, mais la solution. *Revue française de gestion*, 5(214), 89-105.
- Dubar, C. (1991). *La Socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Paris, France : Armand Colin.
- Dubar, C. (2015). Les tentatives de professionnalisation des études de sociologie : un bilan prospectif. Dans B. Lahire (dir.), *À quoi sert la sociologie ?* (p. 95-118). Paris, France : La Découverte.
- Dupouy, S., Fenot, P. et Fukuhara, K. (2015). Communicants : une théorie de la contorsion ? *Sociologies pratiques*, 1(30), 63-72.
- Dupuy, F. (2011). *Lost in Management. La vie quotidienne des entreprises au 21^e siècle*. Paris, France : Seuil, 2011.
- Dupuy, F. (2015). *La Faillite de la pensée managériale*. Paris, France : Seuil.
- Fleury, C. (2010). *La Fin du courage*. Paris, France : Fayard.
- Hirschmann, A.O. (1970). *Défection et prise de parole* (éd. française 1972). Paris, France : Fayard.
- d'Iribarne, P. (1989). *La Logique de l'honneur*. Paris, France : Seuil.
- d'Iribarne, P. (2006). *L'Étrangeté française*. Paris, France : Seuil.

- Jaffelin, E. (2011). *Petit éloge de la gentillesse*. Paris, France : François Bourin éditeur.
- Marzano, M. (2010). *Le Contrat de défiance*. Paris, France : Grasset.
- Méda, D. et Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social (France). (2013). *Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail* (Publication n° NOR : ASET1351058M). Repéré à https://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2013/0041/boc_20130041_0000_0011.pdf
- Osty, F. et Dahan-Seltzer, G. (2006). Le pari du métier face à l'anomie. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2(2), 91-106.
- Rosa, H. (2010). *Accélération. Une critique sociale du temps*. Paris, France : La Découverte.
- Sainsaulieu, R. (2014). *L'Identité au travail* (4^e éd.). Paris, France : Sciences Po Les Presses.
- Segrestin, B. et Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Paris, France : Seuil.
- Uhalde, M. (2010). Transformations, individus et... communicants. Regards croisés de chercheurs. *Les Cahiers de la communication interne*, (27), 27-33.
- Uhalde, M. (dir.). (2013). *Les Salariés de l'incertitude : solidarité, reconnaissance et équilibre de vie au travail*. Toulouse, France : Octares.